

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Marketing

**Sustentabilidade da Performance:
Supernovas e Estrelas Cadentes**

Nuno Alexandre Cordeiro Duarte

Júri:

Presidente: HELENA DO CARMO MILAGRE MARTINS GONÇALVES

Orientador: JOSÉ MANUEL CRISTOVÃO VERISSIMO

Vogais: PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES TAVARES

Lisboa, Setembro 2011

Para os meus pais e irmãos pelo apoio, formação, orientações, integridade social e consequente influência na minha vida pessoal e profissional, mesmo que indirectamente.

Para todos os meus colegas que se foram cruzando comigo, quer durante o meu percurso académico, quer na minha vida profissional. Uma palavra especial para os meus colegas da pós-graduação e deste projecto de dissertação, pelo empenho, apoio e encorajamento constantes.

Para o meu orientador e professor Doutor José Veríssimo, pela orientação, motivação, apoio e disponibilidade constante ao longo deste processo de pesquisa.

Para mim, pela persistência e convicção na melhoria contínua enquanto profissional.

RESUMO

A sustentabilidade da performance das empresas pode ter variações ao longo do tempo. Perceber como a gestão de topo e a estratégia traçada influenciam essa sustentabilidade foi o mote deste estudo, tendo em conta as vantagens competitivas, optimização interna de estruturas e activos, bem como a estratégia seguida junto dos potenciais clientes, no sentido de reforçar os atributos diferenciadores, tanto ao nível do mercado em que estão integrados, como ao nível dos activos humanos e das condições estruturais da empresa.

Uma observação atenta do mercado e das potencialidades e limitações das empresas permite traçar estratégias integradas e com maior potencial de sucesso e consequente competitividade num mercado cada vez mais desafiante.

Palavras-chave: Estratégia, Competitividade, Sustentabilidade, Performance, Vantagens Competitivas.

ABSTRACT

The sustainability of companies' performance can have variations over time. Understand how the top management and strategy drawn influence that sustainability was the theme of this study, taking into account the competitive advantage, optimization of internal structures and assets, as well as the strategy followed to potential customers, to reinforce the distinctive, both in the market that are integrated, as well as the level of human assets and structural conditions of the company.

Close observation of the market and the potential and limitations allows companies to devise strategies and integrated with the greatest potential for success and consequent competitiveness in an increasingly more challenging.

Keywords: Strategy, Competitiveness, Sustainability, Performance, Competitive Advantage.

ÍNDICE

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Enquadramento	8
1.2 Objectivo.....	8
1.3 Problema de pesquisa	8
1.4 Estrutura da dissertação de mestrado.....	9
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Vantagens Competitivas	10
2.2 Teoria da visão estratégica do mercado e da visão estratégica dos recursos internos	11
2.3 Performance	12
2.4 Estratégia	13
2.5 Sustentabilidade	15
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	17
3.1 Introdução	17
3.2 Amostra estudada.....	19
3.3 Procedimento de pesquisa.....	21
4. ANÁLISE EMPÍRICA	25
4.1 Introdução	25
4.2. Categoria Supernovas	25
4.2.1 Tratamento dos dados	25
4.2.2. Análise dos dados	28
4.2.3. Modelo Conceptual Supernovas	31
4.2.4. Proposições Supernovas	32
4.3. Categoria Estrelas Cadentes	32
4.3.1 Tratamento dos dados	32
4.3.2 Análise dos dados	35
4.3.3 Modelo Conceptual Estrelas Cadentes	38
4.3.4 Proposições Estrelas Cadentes.....	39
4.4 Análise geral dos dados	39
4.5 Proposições gerais	39

5. CONCLUSÃO	40
5.1. Introdução	40
5.2. Conclusões	40
5.3. Contributo para a Gestão	41
5.4. Contributo para a Teoria	41
5.5. Limitações do estudo	42
5.6. Recomendações de investigações futuras	42
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1: Categorias de performance das empresas	16
Tabela 2: Categorias das Empresas.....	20
Tabela 3: Sustentabilidade por Categoria.....	20
Tabela 4: Definições Operacionais das Vantagens Competitivas.....	21
Tabela 5: Coeficientes de Acordo.....	24
Tabela 6: Frequência das ocorrências nas entrevistas Supernovas	25
Tabela 7: Frequência por Código.....	26
Tabela 8: Frequências de códigos por empresa.....	27
Tabela 9: Verbatim Cultura da organização nas Supernovas	28
Tabela 10: Verbatim Formação nas Supernovas	29
Tabela 11: Verbatim Organização nas Supernovas	30
Tabela 12: Verbatim Recursos nas Supernovas.....	31
Tabela 13: Frequência das ocorrências nas entrevistas Estrelas Cadentes.....	32
Tabela 14: Frequência por Código.....	33
Tabela 15: Frequências de códigos por empresa.....	34
Tabela 16: Verbatim Concorrência nas Estrelas Candentes	35
Tabela 17: Verbatim Comunicação nas Estrelas Candentes	36
Tabela 18: Verbatim Desenvolvimento nas Estrelas Candentes	37
Figura 1: Modelo Conceptual Supernovas.....	32
Figura 2: Modelo Conceptual Estrelas Cadentes.....	38

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Com base no ranking anual das 500 maiores empresas portuguesas, não financeiras, (E500), elaborado pela *Informa D&B* (Portugal) e publicado pela revista *Exame* e os indicadores económicos e financeiros que reflectem a performance empresarial, vamos estudar as possíveis causas da variação de performance em termos de decisão estratégica de negócio.

O período em análise centra-se entre 1998 e 2009, dividindo-se em dois sexénios, um primeiro ciclo de 6 anos entre 1998 e 2003, e um segundo ciclo de 6 anos entre 2004 e 2009. Com esta informação pretendemos fazer um estudo similar a outros já realizados noutros países, mas pioneiro em Portugal, debruçando-nos sobre a performance de empresas portuguesas ao longo dos últimos anos. Conforme estudos anteriores e, em específico, de McGahan (1999), podem existir diferentes categorias de evolução de performance das empresas.

1.2 Objectivo

O objectivo do presente estudo está em analisar o impacto das decisões estratégicas na sustentabilidade das performances das empresas. E induzir com base nas entrevistas em profundidade realizadas com os gestores das empresas, quais foram os efeitos das decisões estratégicas e conjecturais que levaram à queda ou ao aumento da performance das principais empresas nacionais, do primeiro período, para o segundo período. Pretendemos assim, deduzir possíveis proposições dos efeitos da gestão e ajudar os gestores a analisar possíveis decisões na gestão que possam influenciar na perda ou aumento de performance.

1.3 Problema de pesquisa

A relevância deste estudo prende-se com a análise da gestão estratégica no contexto do mercado português, relativamente ao uso dos factores críticos de sucesso na sustentabilidade da performance das empresas.

1.4 Estrutura da dissertação de mestrado

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. No presente capítulo, é feita uma breve descrição do tema a estudar, é justificada a relevância do tema para o autor e o objectivo da investigação e problema de pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão actualizada da literatura acerca dos temas vantagem competitiva, visão estratégica do mercado, visão estratégica dos recursos internos, performance, estratégia e sustentabilidade.

No Capítulo 3 é descrito o processo de selecção das empresas estudadas, assim como, a metodologia de investigação utilizada. Apresenta-se também o processo de desenvolvimento dos guiões e modelo das entrevistas, finalizando com o método de validação dos códigos previamente definidos.

No Capítulo 4 é efectuado o tratamento dos dados recolhidos e dos resultados que derivam da análise qualitativa. Apresenta-se o mapa percentual que deriva dos dados recolhidos, respectiva análise empírica e cruzamentos dos dados e as proposições subsequentes.

No Capítulo 5, apresenta-se a conclusão das decisões estratégicas na performance das empresas, através da análise de dados efectuada. Finaliza com os contributos do estudo para a teoria e para a gestão, respectivas limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas, têm leituras diferentes consoante os autores ou contextos em que são referenciados. Enquanto uns referem a vantagem no retorno financeiro (Barney, 1986), inversamente, na gestão, e mais propriamente nos princípios do marketing, prima-se pela capacidade de oferecer um serviço ou um produto mais eficaz do que o da concorrência (Caroll, 1982), ou mesmo, com um valor acrescentado para os consumidores, em relação aos concorrentes, independentemente do valor de mercado do seu fornecedor/fabricante (Porter, 1985). Começa com a premissa de que a vantagem competitiva pode ser obtida através de várias fontes e mostra como uma vantagem pode ser associada a actividades específicas, decorrente da forma como as actividades se relacionam entre si, e com as actividades do fornecedor ou do cliente. A vantagem competitiva explora o papel de produtos ou serviços complementares em competição no mercado e vantagens competitivas em algumas indústrias específicas.

O foco no empreendedorismo e na competitividade é característica cultural das empresas que recorrentemente são mais rentáveis, realçando-se a dificuldade de copiar essa cultura empresarial, bem como nos benefícios que cria para a companhia, tornando estes benefícios em vantagens competitivas (Veríssimo, 2005).

As vantagens podem ser vistas em três categorias, (Ghemawat, 1986), nomeadamente, a expressão no mercado alvo, o acesso privilegiado a recursos e clientes e ainda as limitações dos concorrentes, sendo que uma organização pode ser caracterizada por mais do que uma categoria e, tanto melhor, quanto mais categorias reunir em simultâneo.

Para Ma (2000), o termo vantagens competitivas é um dos mais usados em gestão estratégica, reforçando que não pode ser confundido com um desempenho superior e como tal por ser tanto relacional como contextual. Uma vez que a vantagem competitiva requer uma definição concreta para uma mais fácil operacionalização da mesma, evitando-se assim a leitura comum de vantagem competitiva como um desempenho superior.

2.2 Teoria da visão estratégica do mercado e da visão estratégica dos recursos internos

Em 1997, McGahan e Porter, reforçavam a importância da análise do contexto para além da visão do mercado. A *industry-based view (IBV)*, que consiste na análise da indústria, da sua dimensão, ambiente e contexto industrial, respectiva influência no desempenho da empresa e nos efeitos externos do desempenho e obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes, não é por si só influenciadora do melhor desempenho de uma organização. Também devemos analisar o efeito dos activos da empresa (físicos e humanos).

Em 1984 e novamente em 1995, também Wernerfelt, defendia uma estratégia baseada nos recursos internos, onde os conceitos de activos e competências dos recursos internos de uma empresa surgem como vectores que podem oferecer vantagem competitiva a uma empresa e permitir a sua diferenciação dos restantes operadores no mesmo mercado.

Segundo a matriz dinâmica de Wernerfelt (1984) uma organização pode definir o seu patamar de gestão de activos humanos pela análise da importância de um recurso alocado num produto e vice-versa.

Na perspectiva baseada nos recursos, a criação de uma vantagem competitiva sustentável implica que a empresa tenha recursos com características basilares, como recursos valiosos, sem substitutos estrategicamente equivalentes e devem ser imperfeitamente inimitáveis e raros entre os concorrentes (Von Krogh e Roos, 1995).

Em 2001, Patrick, Benjamin e Scott, defendiam que a visão baseada em recursos da empresa (RBV) tem-se mostrado essencial para o desenvolvimento conceptual, demonstrando as razões que fazem como as práticas de Recursos Humanos (RH) conduzem à vantagem competitiva. Através da compreensão mais profunda e da interacção da gestão de recursos humanos, demonstraram que uma vantagem competitiva sustentável não é apenas uma função, nem se trata de componentes individuais ou isoladas, mas sim uma combinação de elementos de capital humano, como o desenvolvimento de acções ou habilidades e comportamentos estrategicamente relevantes de apoio à gestão.

As actividades de Recursos Humanos promovem o desenvolvimento de pessoal qualificado e reflectem-se em comportamento funcional para a empresa, formando assim uma fonte de vantagem competitiva.

Contudo, outros autores fazem leituras diferentes destas teorias que suportam a estratégia com base em desenvolvimento de vantagens competitivas baseada em factores externos de Porter, a *industry-based view (IBV)*, assim como, em factores internos de Wernerfelt, ou *resource-based view (RBV)*.

Em 1995, Von Krogh e Ross identificam a teoria de Porter (IBV) como uma visão “*outside in*”, enquanto a teoria de Wernerfelt (RBV) como uma visão “*inside out*”.

Em consequência surge uma nova teoria que defende uma estratégia consolidada que combine estas duas formas de diferenciação integrada em alternativa ao uso isolado de uma delas (Li e Li, 2008).

2.3 Performance

Para Porter e McGahan (2002), o efeito principal da empresa é caracterizado por um conjunto de factores no desempenho das várias áreas da organização. Desta definição podem-se deduzir algumas consequências contra-intuitivas.

A performance deriva do sucesso do uso das vantagens competitivas em termos de quota de mercado, satisfação dos clientes, e/ou *Return on Investment (ROI)* elevado (Bharadwaj et al., 1993).

Hawanini, Subamanian e Verdin (2003) defendem que no campo da gestão estratégica, quer teórica quer empiricamente, é pertinente avaliar-se vários indicadores para estimar a performance entre várias empresas, tais como a rentabilidade, retorno sobre o investimento (ROI), volume de vendas, quota de mercado, retenção de clientes, satisfação de clientes, crescimento das vendas e lucro por acção.

Porter (1980) refere que os limites externos são determinados pela indústria e ambiente em que se inserem as empresas. As oportunidades e ameaças da empresa definem essa indústria e o ambiente competitivo, com os respectivos riscos inerentes e potenciais oportunidades. As expectativas da sociedade reflectem o impacto sobre a

empresa de agentes como a política do governo, preocupações sociais, evolução das culturas, entre outros, levando a que uma empresa necessite de ter várias vantagens competitivas para usufruir de um desempenho superior (Ma, 2000).

Contudo para Li e Li (2008), quanto menor o nível de concentração e quanto mais competitivo for o mercado, maior a probabilidade de uma estratégia de diferenciação permitir um desempenho financeiro superior. Este resultado sugere que uma estratégia de diferenciação baseada na qualidade, inovação e força de marca, ajuda as empresas, com as pressões padrão da estrutura, a atingir melhor desempenho financeiro.

2.4 Estratégia

Uma grande parte das empresas usa a análise da Boston Consulting Group, como base da definição da sua estratégia, tanto na gestão da marca como na gestão dos seus produtos, relacionando a quota de mercado com a taxa de crescimento do mercado. Contudo, devem sempre considerar a dimensão das economias em que o mesmo está integrado, em termos de escala, experiência e alcance (Nutton, 2006). Deste modo, percebem a importância de escolher os concorrentes cuidadosamente (Christen, Cooper e DeKluyver, 1982) e que tipo de trajetória estão a seguir, sendo que esta pode ser radical, progressiva, criativa ou intermédia (McGahan, 2004) e pode, eventualmente, influenciar o mercado.

O desenvolvimento do esquema estratégico adequado é necessário mas não suficiente para garantir o sucesso de um negócio. É necessário desenvolver as competências que vão reforçar ou mesmo criar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (O'Farrel, Hitchens e Moffat, 1992).

A estratégia pode ser usada para guiar o comportamento global da empresa e cada empresa concorrente de uma indústria tem uma estratégia competitiva específica, seja explícita ou implícita (Porter, 1980)

Resumidamente, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva consiste na fórmula que define o modo como a empresa vai competir, com que objectivo e que políticas são necessárias para atingir essas metas. Estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) para os quais a empresa está a trabalhar e os meios pelos

quais os vai atingir. A noção essencial, reside no facto da estratégia ser obtida na distinção entre meios e fins.

Os pontos fortes da empresa e as suas fraquezas são o perfil de activos e competências em relação aos concorrentes, incluindo os recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca, entre outros. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e necessidades dos principais executivos e outros profissionais que devem implementar a estratégia escolhida.

Os limites externos (IBV) são definidos pelo mercado e pelo ambiente industrial. As oportunidades e ameaças do mercado definem o ambiente competitivo, com riscos inerentes e ganhos potenciais. As expectativas da sociedade reflectem o impacto sobre a empresa em pontos como a política do governo, preocupações sociais, cultura e todo o meio envolvente.

Uma estratégia efectivamente concorrencial cria acções ofensivas e/ou defensivas para estabelecer uma posição defensável contra as cinco forças competitivas (concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e novas entradas).

Para Porter (1980), as estratégias competitivas consistem na liderança em custo, diferenciação ou foco. Na estratégia competitiva de liderança em custo, o custo baixo em relação às empresas concorrentes torna-se o ponto central, com redução de custos em áreas como I&D, serviços, força de vendas, publicidade. A estratégia competitiva de diferenciação é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo o ramo de negócio, através de desenvolvimento dos factores de diferenciação ou criação de valor para os consumidores, desenvolvendo algo que é percebido a nível de indústria como sendo único. O caminho para a diferenciação pode ter diferentes formas, quer no desenho ou imagem da marca, quer na tecnologia, nos recursos, no atendimento ao cliente, na rede de concessionários, ou em outras dimensões. A estratégia competitiva no foco consiste numa estratégia de liderança em custo, de diferenciação ou, ainda, ambas simultaneamente, num grupo em particular, que pode ser um “nicho”, grupo de clientes, segmento da linha de produtos ou mercado geográfico e, nomeadamente através da especialização.

2.5 Sustentabilidade

A sustentabilidade é suportada pela cultura da empresa, o tipo de liderança e a orientação para a inovação, que não são mais que factores intangíveis (Veríssimo, 2002). Por este motivo, é vantajoso fazer do conhecimento um segredo, se esse conhecimento produzir uma vantagem (Ghemawat, 1986). Obter sustentabilidade de uma vantagem em relação a um concorrente implica antecipar acções às dos concorrentes e permitir uma flexibilidade que dê eficácia às acções levadas a cabo.

Por exemplo, a sustentabilidade das vantagens competitivas de uma empresa é vista como dependente de barreiras à imitação das suas habilidades e recursos (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993). Um desempenho sustentado num longo período temporal só é conseguido através da implementação de estratégias consolidadas e revolucionárias, que limitem a imitação ou aquisição de conhecimento sustentado para um desempenho superior (Wiggins e Rueffli, 2002). O uso das teorias de marketing por uma empresa permite o estudo das vantagens competitivas da mesma sobre o mercado e a sua concorrência. Aplicando esse conhecimento na estratégia da empresa, é possível obter vantagens na sustentabilidade da performance (Hunt e Lambe 2000).

Em 1999, McGahan fez um estudo a várias empresas americanas com o intuito de avaliar a sua sustentabilidade e o modo como estas podem evoluir de um período de tempo para outro, quer seja de um modo estável ou redutor em iguais variações da conjectura dos mercados. Comparou a performance das várias empresas, no primeiro e segundo ciclo, a respectiva evolução e o que pode suportar a sua sustentabilidade.

McGahan identificou nove categorias de empresas segundo a evolução da performance das empresas do primeiro para o segundo ciclo (tabela 1):

- Estrela Polar (*Sustained High Performers*): Empresas que apresentam alto nível de desempenho em ambos os ciclos.
- Estrelas Mistério (*Declining High Performers*): Empresas com alto nível de desempenho no primeiro ciclo e que no segundo descem para um desempenho médio.
- Estrelas Cadentes (*Fallen High Performers*): Empresas com nível de desempenho alto no primeiro ciclo e descem para um desempenho baixo no segundo ciclo.

- Estrelas em Ascensão (*Rising Moderate Performers*): Empresas que no primeiro ciclo apresentaram um nível de desempenho médio e que no segundo passam a um nível de desempenho alto.
- Estrelas Cintilantes (*Steady Moderate Performers*): Empresas que mantêm um nível de desempenho médio em ambos os ciclos.
- Estrela Morta (*Declining Moderate Performers*): Empresas que no primeiro ciclo apresentaram um desempenho médio e que no segundo apresentavam um desempenho baixo.
- Supernovas (*Turnarounds*): Empresas com baixo nível de desempenho no primeiro ciclo, mas que no segundo sobem a um nível elevado.
- Estrelas Novas (*Rising Underperformers*): Empresas que no primeiro ciclo tiveram um baixo nível de desempenho e que sobem no segundo ciclo para o nível médio.
- Buraco Negro (*Chronic Underperformers*): Empresas que apresentaram baixos níveis de desempenho em ambos os ciclos.

Tabela 1: Categorias de performance das empresas

		2º CICLO		
		Alto (25%)	Médio (50%)	Baixo (25%)
1º CICLO	Alto (25%)	Estrela Polar	Estrelas Mistério	Estrelas Cadentes
	Médio (50%)	Estrelas em Ascensão	Estrelas Cintilantes	Estrela Morta
	Baixo (25%)	Supernovas	Novas Estrelas	Buraco Negro

Fonte: McGahan, 1999 (adaptado)

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

A revista *Exame* publica anualmente uma listagem das 500 maiores empresas portuguesas (500E), com base em indicadores económicos e financeiros, que reflectem anualmente a performance empresarial dessas organizações. Tomaram-se por base deste estudo essas mesmas listas, elaboradas pela *Informa D&B* (Portugal), mais concretamente as que avaliaram os indicadores já referidos no intervalo de tempo entre os anos de 1998 a 2009. Foram excluídas empresas que não confirmaram o valor de vendas líquidas através do balanço e demonstração de resultados que permitiu serem auditados pela Deloitte (empresa de auditoria financeira).

Os indicadores das 500 maiores empresas, que constituem a *Exame 500*, foram calculados com base nos valores consolidados, não constituindo, por isso, a média simples dos indicadores disponibilizados.

A *Rentabilidade Operacional do Activo* foi o indicador escolhido para medir o desempenho, por ser um dos que capta as mais diversas taxas operacionais e ser frequentemente utilizado em estudos similares, para além de ser um dos principais indicadores da *Exame* na selecção das melhores empresas portuguesas por ramo de actividade.

O presente estudo vai seguir uma metodologia qualitativa e, como tal, trata-se de um estudo indutivo e descritivo, e que por esse motivo tens algumas limitações, assim como vantagens. Fundada com base no pós-positivismo e pragmatismo usa um método naturalista, antropológico e etnográfico. Foca-se em valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões, usando uma técnica de recolha de dados descritiva e onde as informações obtidas não são estruturadas.

Schultz, Wilson e Hess (2010) reconheceram que neste tipo de estudo a recolha de informação é mais rica, uma vez que é possível saber qual a opinião e qual a evolução dos argumentos dos elementos estudados em relação ao tema a analisar. Na nossa análise foi, inclusive, possível perceber eventuais diferenças de opinião ao longo do tempo. O que eventualmente se pode explicar pela tendência para respostas socialmente

correctas, pois apesar de o estudo ser confidencial não foi anónimo, o que pode ter sido condicionado pela subjectividade das respostas.

Conforme afirmam Olaogun e Fatoki (2009), os estudos qualitativos devem ter por base a Ground Theory, que deriva de um processo de investigação onde os dados são recolhidos e analisados sistematicamente e onde o pesquisador começa sem uma teoria pré-concebida em mente. O que configura uma vantagem, pois com base na promoção de formas não lineares de pensamento que influenciem o pensamento, permite ao investigador não levar ideias pré-concebidas, e assim criar teorias em vez de testar teorias.

Este deve estar aberto a várias possibilidades, gerando uma lista de opções e explorando essas várias possibilidades, encontrando várias opções antes da escolha final, fazendo uso de múltiplos caminhos de expressão para estimular o pensamento, através de formas não lineares de pensar, como por exemplo, contornar conceitos e fazer retrocessos e avanços que permitam encontrar novas perspectivas do conhecimento.

Na investigação quantitativa existem procedimentos para orientar a conduta do investigador de modo padronizado e rigoroso. Nos estudos qualitativos, estes procedimentos foram concebidos para não serem seguidos dogmaticamente, mas sim para serem usados de forma criativa e flexível pelos pesquisadores.

Este exercício vai permitir construir teorias, em vez de as testar, assim como, vai permitir fornecer aos pesquisadores ferramentas analíticas para manipulação massiva de dados brutos e assim ajudar os analistas a ter em consideração significados alternativos para os fenómenos analisados, sem deixar de ser sistemática e ser simultaneamente, criativa para identificar, desenvolver e relacionar os conceitos que são os alicerces de construção da teoria.

Esta metodologia permite informação mais rica, uma vez que existe estímulo de novas ideias, opiniões e argumentos, pela observação directa com dinâmica das atitudes e opiniões de maior espontaneidade, fruto da proximidade entre entrevistador e entrevistados.

3.2 Amostra estudada

Face ao problema de investigação e ao objectivo acima identificado, o trabalho empírico é baseado num estudo exploratório de natureza qualitativa, conduzido em empresas apresentadas no ranking das 500 maiores empresas portuguesas, durante o período de 1998 a 2009.

O grupo de empresas analisadas é circunscrito às empresas que passaram das mais rentáveis (no primeiro sexénio [1998-2003]), para as empresas menos rentáveis (no segundo sexénio [2004-2009]) e vice-versa, e que se encontrem presentes em pelo menos 3 vezes de cada um dos ciclos. Do total de 351 empresas da amostra, resultaram cinco Estrelas Cadentes e quatro Supernovas. As empresas foram analisadas segundo o seu desempenho contabilístico (RO/RA), definido com base na média do sexénio em análise. Este rácio foi obtido pela razão do total do RO (resultados operacionais), pelo total do RA (activo), em cada sexénio.

Para realizar esta análise, foram usados os dados constantes na edição especial das *500 Maiores & Melhores* que a *Exame* publica anualmente. Considerando o universo de todas as empresas presentes nas últimas 12 edições. Para a constituição das categorias ordenaram-se as taxas de rentabilidade operacional do activo das empresas seleccionadas de forma a criar, em cada sexénio, os seguintes grupos: alta taxa de rentabilidade (25% das empresas mais rentáveis); baixa taxa de rentabilidade (25% menos rentáveis); e média taxa de rentabilidade, com as restantes empresas entre 25% e os 75%. No primeiro sexénio de alta taxa de rentabilidade as superiores a 10,94%, baixa rentabilidade as inferiores a 2,88%, e de média as empresas situadas entre estes dois valores. No segundo sexénio foram consideradas como altas taxas de rentabilidade as superiores a 10,41%, e como baixas as inferiores a 2,25%.

As empresas foram distribuídas pelas categorias tendo por base os níveis de rentabilidade em cada um dos sexénios. Conforme a tabela 2, “Empresas por categorias”, de um total de 351 empresas, 54 possuem elevadas performances sustentadas, sendo que o maior grupo (110 empresas) mantém-se na performance moderada. Os grupos mais pequenos encontram-se nos que passaram de uma performance alta para uma performance baixa, Estrelas Cadentes [5 (1,4%)] e

inversamente, os que passaram de uma performance baixa para uma performance alta, Supernovas [4 (1,1%)].

Tabela 2: Categorias das Empresas

		Rentabilidade Operacional do Activo (2004-2009)		
		Alta (25%)	Média (50%)	Baixa (25%)
Rentabilidade Operacional do Activo (1998-2003)	Alta (25%)	Estrela Polar 54 (15.4%)	Estrelas Mistério 29 (8.3%)	Estrelas Cadentes 5 (1.4%)
	Média (50%)	Estrelas em Ascensão 30 (8.5%)	Estrelas Cintilantes 110 (31.3%)	Estrela Morta 35 (10.0%)
	Baixa (25%)	Supernovas 4 (1.1%)	Novas Estrelas 36 (10.3%)	Buraco Negro 47 (13.7%)



Empresas em estudo

Se analisarmos o quadro “Sustentabilidade por categoria”, verificamos que mais de 50% das empresas permaneceu na mesma categoria durante os dois sexénios.

Tabela 3: Sustentabilidade por Categoria

		Rentabilidade Operacional do Activo (2004-2009)		
		Melhor Ranking	Mesmo Ranking	Pior Ranking
Rentabilidade Operacional do Activo (1998-2003)	Melhor Ranking	N/A	61,4%	38,6%
	Mesmo Ranking	17,1%	62,9%	20,0%
	Pior Ranking	45,5%	54,5%	N/A

Face a estes resultados, o passo seguinte foi procurar identificar algumas das razões que justificariam as diferenças de performance.

O estudo é baseado em entrevistas em profundidade aos gestores de topo das empresas nas categorias Supernovas e Estrelas Cadentes, com o objectivo de perceber como as decisões estratégicas podem influenciar a performance destas empresas.

3.3 Procedimento de pesquisa

Após identificado o grupo de empresas que vão ser analisadas, estas foram contactadas no sentido de encontrar disponibilidade e colaboração de um gestor de topo para a realização de uma entrevista. Com esta entrevista em profundidade pretendemos perceber de modo indutivo como foi analisado o mercado em que actua a empresa, bem como o investimento na equipa de activos externos e internos e respectivas decisões que foram tomadas de modo a rentabilizar e otimizar os seus recursos simultaneamente internos e externos, de modo a destacarem-se com as suas mais-valias no mercado em que operam, para rentabilizar o seu negócio.

Para tal, foi previamente preparado um guião de entrevista de modo a organizar os temas que pretendemos abordar e em linha com todo o suporte teórico encontrado, e, posteriormente, para proceder à análise dessa mesma informação fornecida e escrutinar as possíveis causas da variação de performance destas empresas entre os dois sexénios em análise.

Simultaneamente, foi iniciado um levantamento de vantagens competitivas, sobre o tema em estudo e respectivas definições, com base em registos académicos da revisão da literatura efectuada.

Tabela 4: Definições Operacionais das Vantagens Competitivas

Vantagens Competitivas	Definições Operacionais
Alianças	"As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar as suas forças e compensar as suas fraquezas. Alianças bem geridas permitem obter um maior impacto nas vendas a um menor custo. Para manter prósperas as alianças estratégicas, as corporações começaram por desenvolver estruturas organizacionais de apoio e acabaram por ver a sua capacidade de criar e gerir parcerias como uma tarefa central."(Kotler e Keller,2007,p.55)

Tabela 5: Definições Operacionais das Vantagens Competitivas (Continuação)	
Benefícios	"Um produto tem cinco níveis de valor que constituem a hierarquia de valor para o cliente. O nível mais fundamental é o benefício central que corresponde ao que o cliente está realmente a comprar." (Kotler e Keller,2007,p.366)
Canais de distribuição	"A empresa usa canais de distribuição para apresentar, vender ou entregar produtos físicos ou serviços ao comprador ou usuário."(Kotler e Keller,2007,p.23)
Competências	"(...) as distintas capacidades dos colaboradores de uma empresa que fazem com que se distingam dos colaboradores de empresas concorrentes."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.84)
Comunicação	"(...) tornar comum uma informação, uma ideia, uma atitude."(Lindon <i>et al.</i> ,2000,p.297)
Concorrência	"(...) inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais ou potenciais que um comprador possa considerar."(Kotler e Keller,2007,p.24)
Conhecimento não tácito	"(...) conhecimento codificado é transferível e mais propenso a ser copiado."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.84)
Conhecimento tácito	"(...) sendo difícil de articular, é mais difícil de transferir ou copiar."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.84)
Cultura da organização	"(...) um conjunto complexo de crenças e modos de fazer as coisas que influenciam a perspectiva da organização de si mesma e o ambiente à sua volta. Um elemento chave da cultura corporativa é o conjunto de regras formais e estruturas que rege a forma como as pessoas se relacionam entre si no local de trabalho."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.172)
Custo	"Os custos (totais) consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção (...)."(Kotler e Keller,2007,p.438)
Desenvolvimento	"A tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo num protótipo que funcione (...). A metodologia com base na lista dos desejados atributos do cliente, recolhidos durante a pesquisa de mercado, e transforma-os numa lista de atributos de engenharia, que os engenheiros podem utilizar."(Kotler e Keller,2007,p.655)
Diferenciação	"A diferenciação implica uma diferença na percepção dos clientes nos atributos importantes entre as ofertas de uma empresa e as ofertas concorrentes de outras empresas."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.86)
Estratégia	"Existem quatro componentes da estratégia de qualquer organização: escopo (interações presentes e planeadas com o ambiente); competências distintas; vantagens competitivas; e sinergia, os efeitos conjuntos que são as organizações soughtfrom competências distintas e / ou decisões de escopo."(O'Farrell, Hitchens e Moffat ,1992,p.74)
First to Market (Primeiro a entrar no mercado)	"Empresas que se movimentam cedo/no início podem implementar uma estratégia escalonada, procurando melhorias incrementais para as suas actividades e na realização de experiências selectivas no desenvolvimento de novos activos."(McGahan ,2004,p.89)
Flexibilidade	"(...) se a imitação ameaçar o fluxo de caixa dos investimentos, os concorrentes em desvantagem podem defender tais investimentos, dando assim o inovador a oportunidade de assumir a liderança." (Chemawat ,1986,p.57)
Formação	"(...) desenvolver funcionários e equipes de tal forma a criar uma organização capaz de aprender dentro e através de ciclos de indústria."(Wright, Dunford e Snell ,2001,p.704)
Industry Base View	"(...) defende que a estrutura industrial determina a conduta [das empresas], o que por si define o desempenho. (...) O desempenho financeiro resulta principalmente de factores industriais (...)."(Hunt e Lambe,2000,p.19)
Inovação	"A inovação, no âmbito da mudança creativa, ocorre sob a forma de oscilações."(McGahan ,2004,p.91)
Liderança	"Ser líder único num mercado é deter uma quota claramente superior à de muitos concorrentes." (Lindon <i>et al.</i> ,2000,p.462)

Tabela 6: Definições Operacionais das Vantagens Competitivas (Continuação)	
Marca	"(...) um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes. Uma marca é um produto ou serviço que agraga dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade."(Kotler e Keller,2007,p.269)
Organização	"(...) a capacidade de organização distinta e recursos de uma empresa são vistos como a sua fonte de vantagens competitivas no mercado."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.92)
Orientação de mercado	"A estrutura da indústria na qual uma empresa opera é o principal motor de variações de desempenho."(Hawawini, Libramanian e Verdin,2003,p.2)
Preço	"(...) a estratégia do preço é determinada pela estratégia da empresa. (...) Todas as decisões sobre os preços, quer sejam táticas ou estratégicas, partem de um conjunto complexo de factores, que podemos agrupar à volta de três temas: os custos, a procura e concorrência." (Lindon <i>et al.</i> ,2000,p.243)
RBV	"(...) focaliza factores internos [das empresas] para explicar a estratégia de negócios. Recursos que são qualquer entidade tangível ou intangível da empresa que permite que esta produza eficientemente e/ou comercialize eficientemente, oferecendo algo com valor (...)(Hunt e Lambe,2000,p.20)
Recursos	"(...) recursos mais tangíveis como requisitos para a vantagem que permite a uma empresa exercer as suas capacidades"(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.84)
Rentabilidade financeira	" (...) este objectivo pode ser atingido através de uma vantagem competitiva sustentável no mercado. (...) baseia-se no alcance de vantagens competitivas na forma de competências e recursos únicos (...) quando são resistentes à erosão (...)."(Hunt e Lambe,2000,p.18)
Serviços base	"Uma maneira fácil de testar se algo é essencial: Se fosse erradicado hoje, teria (a empresa) lucros mais baixos daqui a um ano, apesar dos esforços para contornar o que está em falta?"(McGahan ,2004,p.92)
Serviços complementares	"(...) elementos indirectos do processo de produção, nomeadamente serviços como design de produto, publicidade, marketing, consultoria de gestão, design gráfico, pesquisa de mercado, contabilidade, etc."(O'Farrell, Hitchens e Moffat ,1992,p.71)
Sustentabilidade	"(...) é atingida quando a vantagem resiste à erosão causada pelo comportamento do concorrente."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993,p.84)
Vantagens competitivas	"(...) vantagem competitiva deriva do isolamento de características de oportunidades únicas dentro do campo, conforme definido pelo propósito do produto no mercado."(von Krogh e Roos ,1995,p.58)

As entrevistas foram registadas com recurso a um gravador áudio e posteriormente transcritas. Depois foi efectuada uma codificação das entrevistas com base nas vantagens competitivas, previamente identificadas. Com base em Miles e Huberman (1984), e a prática em estudos qualitativos e exploratórios, foi efectuada a codificação operacional por aplicação do coeficiente de acordo aos códigos anteriormente apresentados. Esta é a medida mais comum de fiabilidade (medida mais flexível para estudos exploratórios e para formação de teorias). O Coeficiente de Acordo da codificação das entrevistas, que consistiu na avaliação das codificações por um académico com larga experiência em estudos qualitativos. Culminou num acordo

comum de 100% de concordância nas codificações das entrevistas. A fiabilidade inicial da codificação era 89% e no final a fiabilidade foi de 100%.

Tabela 7: Coeficientes de Acordo

Fontes de Vantagens Competitivas	Total Codificados	Total Acordados	Fiabilidade (Coeficiente de Acordo)	Itens Eliminados
Alianças	4	3	75%	1
Benefícios	2	2	100%	
Canais de Distribuição	3	3	100%	
Competências	2	2	100%	
Comunicação	6	6	100%	
Concorrência	10	9	90%	1
Conhecimento Não Tácito	4	4	100%	
Conhecimento Tácito	1	1	100%	
Cultura da Organização	14	13	93%	1
Custo	7	7	100%	
Desenvolvimento	10	7	70%	3
Diferenciação	7	7	100%	
Estratégia	7	6	86%	1
First to Market	1	1	100%	
Flexibilidade	3	3	100%	
Formação	11	11	100%	
Inovação	6	6	100%	
Liderança	5	4	80%	1
Marca	5	5	100%	
Organização	11	9	82%	2
Orientação de Mercado	7	5	71%	2
Preço	4	4	100%	
Recursos	10	7	70%	3
Rentabilidade Financeira	5	4	80%	1
Serviços Base	4	4	100%	
Vantagens Competitivas	5	4	80%	1
TOTAL	154	137	89%	17
Fórmula de Fiabilidade: (Total Acordados / Total Codificados * 100 = %); Fonte Miles e Huberman (1994)				

Foram excluídas duas Vantagens Competitivas iniciais não detectadas nas entrevistas (Serviços Complementares e Sustentabilidade) e eliminadas dezassete das ocorrências (Alianças, Concorrência, Cultura da Organização, Desenvolvimento, Estratégia, Liderança, Organização, Orientação de Mercado, Recursos, Rentabilidade Financeira e Vantagens Competitiva), após acordo de codificação.

4. ANÁLISE EMPÍRICA

4.1 Introdução

A análise empírica tem por base o tratamento da informação recolhida em modo codificado. Os dados são descritos, assim como os resultados obtidos. Após organização e análise dos resultados é desenhado o esquema conceptual e através deste são definidas as proposições que vão permitir retirar as conclusões e recomendações que são apresentadas no capítulo seguinte.

4.2. Categoria Supernovas

4.2.1 Tratamento dos dados

Os dados das Supernovas correspondem às empresas A e D.

Tabela 8: Frequência das ocorrências nas entrevistas Supernovas

Códigos	Ocorrência Supernovas	
	Frequência	Percentagem
Alianças	1	50%
Benefícios	1	50%
Canais de distribuição	1	50%
Competências	2	100%
Comunicação	0	0%
Concorrência	2	100%
Conhecimento não tácito	2	100%
Conhecimento tácito	1	50%
Cultura da organização	2	100%
Custo	1	50%
Desenvolvimento	1	50%
Diferenciação	2	100%
Estratégia	2	100%
First to market	0	0%
Flexibilidade	2	100%
Formação	2	100%
Inovação	2	100%
Liderança	2	100%
Marca	1	50%
Organização	2	100%

Tabela 9: Frequência das ocorrências nas entrevistas Supernovas (Continuação)		
Orientação de mercado	2	100%
Preço	2	100%
Recursos	2	100%
Rentabilidade financeira	2	100%
Serviços base	2	100%
Vantagens competitivas	1	50%
Total possível de ocorrências	2	100%

Verifica-se que 16 das vantagens competitivas foram referenciadas por ambas as empresas (*vide* tabela 6).

Através da análise da tabela 7, verificamos que 52% das Vantagens Competitivas mais referenciadas (36 de um total de 69) recaem sobre seis dos 26 tipos de ocorrências (23%), (“Cultura da Organização”, “Diferenciação”, “Estratégia“, “Formação“, “Organização“ e “Recursos“).

Tabela 7: Frequência por Código

Fontes de Vantagens Competitivas (Supernovas)	Frequência	% Total
Alianças	2	3%
Benefícios	1	1%
Canais de Distribuição	1	1%
Competências	2	3%
Comunicação	0	0%
Concorrência	3	4%
Conhecimento Não Tácito	2	3%
Conhecimento Tácito	1	1%
Cultura da Organização	8	12%
Custo	3	4%
Desenvolvimento	1	1%
Diferenciação	4	6%
Estratégia	4	6%
First to Market	0	0%
Flexibilidade	2	3%
Formação	7	10%
Inovação	2	3%
Liderança	3	4%
Marca	1	1%
Organização	7	10%

Tabela 7: Frequência por Código (Continuação)		
Orientação de Mercado	2	3%
Preço	2	3%
Recursos	6	9%
Rentabilidade Financeira	2	3%
Serviços base	2	3%
Vantagens Competitivas	1	1%
TOTAL	69	100%

Ambas as empresas da categoria Supernovas (A e D) referenciam 20 códigos. O código mais referenciado na empresa A, “Recursos” (12%). Na empresa D, os códigos “Organização” e “Cultura da Organização” ambos com a frequência de 14% cada um.

Tabela 8: Frequências de códigos por empresa

Códigos (Supernovas)	Empresa A		Empresa D	
	Frequência.	%	Frequência.	%
Alianças			2	6%
Benefícios			1	3%
Canais de distribuição	1	3%		
Competências	1	3%	1	3%
Comunicação				
Concorrência	2	6%	1	3%
Conhecimento não tácito	1	3%	1	3%
Conhecimento tácito	1	3%		
Cultura da organização	3	9%	5	14%
Custo	3	9%		
Desenvolvimento			1	3%
Diferenciação	2	6%	2	6%
Estratégia	2	6%	2	6%
First to Market				
Flexibilidade	1	3%	1	3%
Formação	3	9%	4	11%
Inovação	1	3%	1	3%
Liderança	2	6%	1	3%
Marca	1	3%		
Organização	2	6%	5	14%
Orientação de Mercado	1	3%	1	3%
Preço	1	3%	1	3%
Recursos	4	12%	2	6%

Tabela 8: Frequências de códigos por empresa (continuação)				
Rentabilidade financeira	1	3%	1	3%
Serviços base	1	3%	1	3%
Vantagens competitivas			1	3%
TOTAL	34	100%	35	100%
Número de Códigos	20		20	

4.2.2. Análise dos dados

Na categoria Supernovas as principais referências (41%) incidem na “Cultura da Organização” (12%), “Formação” (10%), “Organização” (10%) e “Recursos” (9%).

Na análise do *Verbatim* dos Supernovas, Cultura da Organização (“(...) um conjunto complexo de crenças e modos de fazer as coisas que influenciam a perspectiva da organização de si mesma e o ambiente à sua volta. Um elemento chave da cultura corporativa é o conjunto de regras formais e estruturas que rege a forma como as pessoas se relacionam entre si no local de trabalho.”(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy,1993, p.172)) foi o mais referenciado pelas empresas desta categoria.

Tabela 9: *Verbatim* Cultura da organização nas Supernovas

Empresa	Comentários <i>Verbatim</i> da Cultura da Organização (Empresas A e D)
A	A nossa preocupação é sermos competitivos e as leis laborais têm-nos criado algumas dificuldades e há trabalhadores ainda muito antigos com condições que não são praticáveis para um negócio destes.
A	É uma actividade sazonal e de 7 dias por semana e as horas extraordinárias tinham um custo brutal, pelo que apresentamos uma proposta à comissão de trabalhadores que não aceitou e fomos obrigados a criar uma empresa só de pessoal onde trabalham sobre outros estatutos e que permitiu introduzir outro tipo de cultura com avaliações e feedback continuado dessas pessoas onde penso que dentro de pouco tempo alguns deles têm uma base e formação diferente dos anterior e que vieram com 4 classe, e que com essa atitude diferente deixa-nos contente e esta nova geração.
A	Internamente também fizeram uma experiencia engraçada com uma escola de fora, xxbusiness com um grupo de pessoas das diferentes áreas da empresa e que permitiu metê-las em contacto com outros colegas de outras áreas com que normalmente não tem contacto e inclusivamente fazerem trabalho de casa que implicou fazer exposições internas e defender as suas ideias e com bom resultados nos relacionamentos interpessoais.
D	A nossa estrutura de direcção à excepção de uma pessoa (de uma área muito especifica), são tudo pessoas que são formadas desde o início e que vão crescendo desde que acabaram o curso superior e posteriormente tem apoio em formação académica de continuidade.

Tabela 9: <i>Verbatim</i> Cultura da organização nas Supernovas (continuação)	
D	Por três anos consecutivos que somos considerados a melhor empresa do sector e a melhor empresa para trabalhar do sector pela revista exame.
D	Não temos acções específicas de <i>team building</i> , mas as pessoas que querem trabalhar e progredir nós damos todo o apoio para isso e situações em que têm dificuldades sabem que podem contar connosco, não fazemos propaganda disso mas eles falam entre eles e sabem que têm o nosso apoio se tiverem alguma dificuldade.
D	Fazemos todos os anos uma reunião anual com todos os colaboradores com almoço e convívio sem actividades programadas, focado na descontração e lazer.
D	A nossa cultura é fundamental e muito própria, não admitimos ninguém para director, o colaborador tem que fazer um processo de integração e evolução com base na coesão e honestidade.

Verificamos pelas citações dos gestores destas empresas uma cultura da organização que inclui os colaboradores e na melhoria da relação com e entre estes. As suas preocupações de gestão têm uma vertente forte no ambiente interno, no bem-estar, direitos e regalias dos seus colaboradores, como uma mais-valia da empresa.

De seguida surgem a Formação, Organização e Recursos. Formação ("(...) desenvolver funcionários e equipas de tal forma a criar uma organização capaz de aprender dentro e através de ciclos de indústria."(Wright, Dunford e Snell, 2001,p.704))

Tabela 10: *Verbatim* Formação nas Supernovas

Empresa	Comentários <i>Verbatim</i> Formação (Supernovas) (Empresas A e D)
A	E ainda damos formação interna quando chegam e têm formação e são integrados nas equipas existentes para perceber o negócio.
A	Há cerca de 5 anos atrás decidimos ir ao mercado ir buscar jovens com 12º ano e demos formação longa que custou cerca de 6 milhões de euros. Uma escola externa que está nas nossas instalações e com essa formação e quando quisemos readmiti-los falamos com a comissão de trabalhadores e dissemos que o negocio não permite que estes novos colaboradores tenham as mesma condições que vocês têm mas em relação aos novos vamos fazer um estatuto diferente.
A	Em termos de formação o que também temos feito, e eu também já fiz, são pequenos MBA na AESE, mais propriamente o ‘método dos casos’, acho que é um sistema muito interessante, porque ao fim ao cabo é aquilo que analisa as nossas capacidades onde se põe as pessoas a pensar sobre vários temas porque cobre todas as áreas.
D	Quando começamos com a expansão (há cerca de 20 anos), começamos por fazer formação interna e recrutar pessoas para estas funções que exigem um perfil adequado, pois temos colaboradores que vão e não querem vir embora e colaboradores que passados seis meses pedem para ser retirados.
D	Criámos agora em Angola uma academia de formação interna de área técnica de serralheiros, pessoal de campo, etc. Nós só levamos para lá quadros superiores, o resto de mão-de-obra é contratado lá e tem que ser dada formação.

Tabela 10: <i>Verbatim</i> Formação nas Supernovas (Continuação)	
D	Internamente há um levantamento de necessidade de formação e é feito um plano anual de formação.
D	A adaptação das pessoas é muito difícil mas com a formação vamos tentando combater essa relutância à mudança, principalmente nos encarregados de obra que trabalham connosco há mais de 40 anos, nos engenheiros é mais.

Verifica-se nesta vantagem competitiva o destaque no investimento financeiro em formações específicas que vão ao encontro das necessidades internas, bem como em processos de integração e mudança mais eficazes.

Organização, "(...) a capacidade de organização distinta e recursos de uma empresa são vistos como a sua fonte de vantagens competitivas no mercado."(Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993, p.92)

Tabela 11: *Verbatim* Organização nas Supernovas

Empresa	Comentários <i>Verbatim</i> Supernovas (Empresas A e D)
A	Consolidado com uma gestão por objectivos e onde conhece a margem a alcançar e a tempo e horas sem esquecer o aspecto económico da obra. Essa ferramenta ajuda-nos imenso, porque nós reparamos cerca 140 navios que correspondem a 40 facturas e uma média de 800 mil € por navio e em 2/3 semanas.
A	Há um controlo orçamental mensal onde passadas umas semanas as pessoas sabem se estão a gastar muito ou pouco e são chamados à atenção e em desvios superiores a determinado valor implicam um relatório do responsável.
D	A vantagem da certificação e da descrição dos processos tem uma forte mais-valia no processo produtivo, qualquer engenheiro está na obra e consegue consultar qualquer processo e status da obra porque todos os processos estão adaptados para a sua obra em termos técnicos.
D	Em termos de produção esta tudo informatizado, e onde é diariamente tudo registado e o director de obra tem um status de custo e operação diário.
D	Todos os colaboradores usam fardas personalizadas com logo nas costas dos fatos de macaco assim como nos documentos internos que andam em obra.
D	Todas as segundas-feiras reúnem a nível de direcção.
D	Todos os nossos clientes também respondem a um inquérito de satisfação após execução da obra.

Na gestão destas empresas evidencia-se um sistema de controlo da operação que retrata a organização interna e com recurso a suportes informáticos que permitem uma gestão consolidada e controlo sobre a operação.

O código recursos, caracteriza-se por "(...) recursos mais tangíveis como requisitos para a vantagem que permite a uma empresa exercer as suas capacidades" (Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993, p.84)

Tabela 12: *Verbatim* Recursos nas Supernovas

Empresa	Comentários <i>Verbatim</i> Recursos Supernovas (Empresas A e D)
A	Em termos de recursos humanos tudo o que não é core business é subcontratado em outsourcing. Nós só cremos massa cinzenta. Os project managers, vendedores são Engenheiros Mecânicos ou Arquitectos Navais.
A	A nossa preocupação é sermos competitivos e as leis laborais têm-nos criado algumas dificuldades e há trabalhadores ainda muito antigos com condições que não são praticáveis para um negócio destes.
A	Há igualmente muita atenção nos aumentos salariais. Todos os anos fazemos aumentos em linha com a inflação, muito baixo, mas e ao final do ano há resultados há uma distribuição de resultados pelos trabalhadores em linha com a sua avaliação que cobre (absentismo e performance pessoal) sendo que se tiver avaliação máxima leva dois salários no final do ano. Em alguns quadros, como project managers têm em cima disso outras bonificações.
A	Temos uma política de gestão de carreira, até porque temos que ter alternativas para substituir pessoas mais antigas, como eu. Um MBA requer muito tempo e a responsabilidade das pessoas, não permite tempo para se dedicarem a um MBA até porque este trabalho é esgotante e requer um perfil especial e gostar, pois implica ter que trabalhar nos fim-de-semana, muitas vezes.
D	Quando entra um novo colaborador é-lhe entregue um livro com os nossos valores e política interna e de qualidade e toda a informação.
D	Semestralmente é feita uma avaliação interna de desempenho adaptado a cada perfil de função e onde a chefia discute com o colaborador a avaliação de desempenho.

Verifica-se que estas empresas partilham preocupações com os seus recursos humanos, tanto ao nível do seu conhecimento técnico, bem como de uma avaliação dos mesmos. No caso da empresa A destaca-se uma preocupação com a uniformização de remunerações por escalões, bem como prémios de desempenho, acompanhados de uma grande disponibilidade dos seus recursos humanos. A empresa D foca-se numa boa integração e acompanhamento continuado do desempenho individual de cada colaborador.

4.2.3. Modelo Conceptual Supernovas

Da análise dos dados obtidos foi possível a identificação de diversas fontes de vantagens competitivas como factores que influenciaram o crescimento da performance das empresas Supernovas no mercado. Os resultados levaram ao desenho do seguinte Modelo Conceptual das Supernovas:

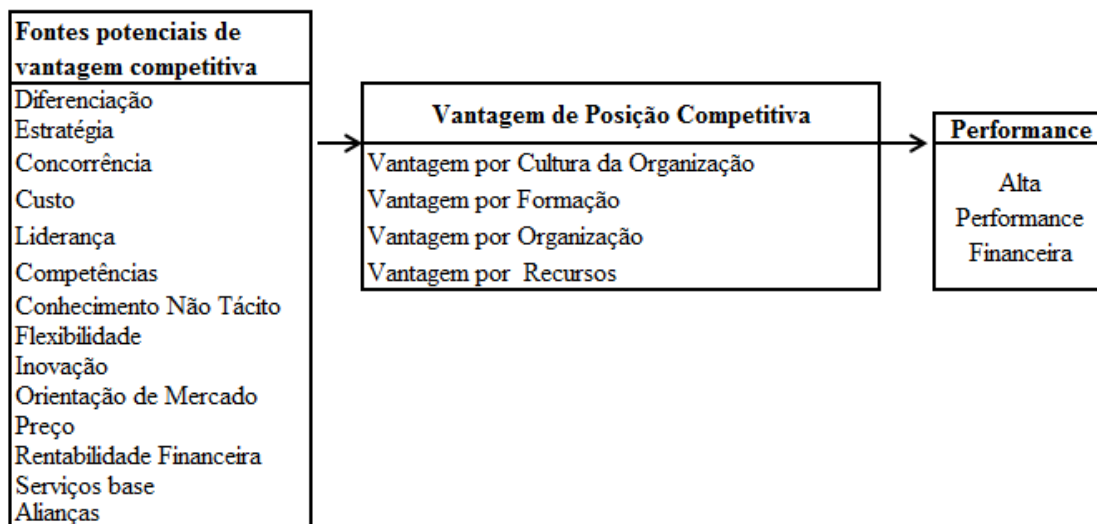


Figura 1: Modelo Conceptual Supernovas

4.2.4. Proposições Supernovas

P1.1: Os recursos humanos influenciam positivamente a sustentabilidade da performance.

P1.2: As vantagens competitivas internas à empresa têm uma influência positiva na performance.

P1.3: A cultura da organização beneficia a empresa numa boa performance.

P1.4: A boa formação dos recursos internos influencia a performance da empresa.

4.3. Categoria Estrelas Cadentes

4.3.1 Tratamento dos dados

Os dados das Estrelas Cadentes correspondem às empresas B e C.

Tabela 13: Frequência das ocorrências nas entrevistas Estrelas Cadentes

Códigos	Ocorrência Estrelas Cadentes	
	Frequência	Porcentagem
Alianças	1	50%
Benefícios	1	50%
Canais de distribuição	2	100%

Tabela 13: Frequência das ocorrências (Continuação)		
Competências	0	0%
Comunicação	2	100%
Concorrência	2	100%
Conhecimento não tácito	1	50%
Conhecimento tácito	0	0%
Cultura da organização	2	100%
Custo	1	50%
Desenvolvimento	2	100%
Diferenciação	2	100%
Estratégia	2	100%
First to market	1	50%
Flexibilidade	1	50%
Formação	2	100%
Inovação	2	100%
Liderança	1	50%
Marca	1	50%
Organização	2	100%
Orientação de mercado	1	50%
Preço	2	100%
Recursos	1	50%
Rentabilidade financeira	1	50%
Serviços base	2	100%
Vantagens competitivas	2	100%
Total possível de ocorrências	2	100%

Verifica-se que 13 ocorrências foram referidas pelas Estrelas Cadentes (tabela 13).

Nesta categoria (*vide* tabela 14), 9% das Vantagens Competitivas menos referenciadas (6 de um total de 68) recaem sobre 8 (30%) das 26 Vantagens Competitivas identificadas: “Alianças“, “Benefícios“, “Competências“, “Conhecimento Tácito“, “First to Market“, “Flexibilidade“, “Liderança“ e “Recursos“.

Tabela 14: Frequência por Código

Fontes de Vantagens Competitivas (Estrelas Cadentes)	Frequência	% Total
Alianças	1	1%
Benefícios	1	1%
Canais de Distribuição	2	3%
Competências	0	0%

Tabela 14: Frequência por Código (continuação)		
Comunicação	6	9%
Concorrência	6	9%
Conhecimento Não Tácito	2	3%
Conhecimento Tácito	0	0%
Cultura da Organização	5	7%
Custo	4	6%
Desenvolvimento	6	9%
Diferenciação	3	4%
Estratégia	2	3%
First to Market	1	1%
Flexibilidade	1	1%
Formação	4	6%
Inovação	4	6%
Liderança	1	1%
Marca	4	6%
Organização	2	3%
Orientação de Mercado	3	4%
Preço	2	3%
Recursos	1	1%
Rentabilidade Financeira	2	3%
Serviços base	2	3%
Vantagens Competitivas	3	4%
TOTAL	68	100%

Tabela 15: Frequências de códigos por empresa

Códigos (Estrelas Cadentes)	Empresa B		Empresa C	
	Frequência	%	Frequência	%
Alianças	1	3%		
Benefícios	1	3%		
Canais de distribuição	1	3%	1	3%
Competências				
Comunicação	5	13%	1	3%
Concorrência	2	5%	4	13%
Conhecimento não tácito			2	7%
Conhecimento tácito				
Cultura da organização	3	8%	2	7%
Custo			4	13%
Desenvolvimento	4	11%	2	7%
Diferenciação	2	5%	1	3%

Tabela 15: Frequências de códigos por empresa (continuação)				
Estratégia	1	3%	1	3%
First to Market	1	3%		
Flexibilidade	1	3%		
Formação	3	8%	1	3%
Inovação	3	8%	1	3%
Liderança	1	3%		
Marca	4	11%		
Organização	1	3%	1	3%
Orientação de Mercado			3	10%
Preço	1	3%	1	3%
Recursos			1	3%
Rentabilidade financeira			2	7%
Serviços base	1	3%	1	3%
Vantagens competitivas	2	5%	1	3%
TOTAL	38	100%	30	100%
Número de Códigos	19		18	

As empresas B e C referenciaram 19 e 18 códigos respectivamente. A empresa B, obteve a frequência mais alta no código “comunicação” (13%), enquanto a empresa C, as frequências máximas de 13% em dois códigos, “Concorrência” e “Custo”.

4.3.2 Análise dos dados

As vantagens competitivas mais referenciadas totalizam 27%. Concorrência (9%), Comunicação (9%) e Desenvolvimento (9%).

Concorrência ("(...) inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais ou potenciais que um comprador possa considerar." (Kotler e Keller,2007,p.24)).

Tabela 16: *Verbatim* Concorrência nas Estrelas Cadentes

Empresa	Comentários <i>Verbatim</i> Concorrência Estrelas Cadentes (Empresas B e C)
B	As vantagens competitivas dos RH internos vs os da concorrência, do que conheço a Marca A quando chegou a Portugal em 2005 foram quadros da nossa empresa, o que mostra a qualidade dos nossos recursos. Contudo conseguimos manter o nosso nível de desempenho. Contudo temos uma estrutura muito maior que os nossos concorrentes, uma vez que não têm uma série de áreas em que actuamos, como dos camiões e Autocarros.

Tabela 16: <i>Verbatim</i> Concorrência nas Estrelas Cadentes (continuação)	
B	Nestes últimos anos a nossa quota de mercado até tem crescido, muito embora a crise e uma das mais altas da Europa se não a mais alta da Europa, só vencida pela Alemanha. Em Portugal é de 4% salvo erro vs os 4,2% do nosso concorrente (Marca A). O concorrente mais directo é a Marca A e a Marca B abaixo e têm surgido novos produtos que tem aumentado a oferta ao mercado.
B	As vantagens competitivas dos RH internos vs os da concorrência, do que conheço a Marca A quando chegou a Portugal em 2005 foram quadros da nossa empresa, o que mostra a qualidade dos nossos recursos. Contudo conseguimos manter o nosso nível de desempenho. Contudo temos uma estrutura muito maior que os nossos concorrentes, uma vez que não têm uma série de áreas em que actuamos, como dos camiões e Autocarros.
C	Há medida que o mercado se foi abrindo mais e deslocando produções de clientes industriais e concentrando compras por partes de grandes retalhista internacionais, derivado do crescimento da distribuição ibérica. O que antes a nossa empresa vendia para retalhista muito concentrados no norte dos pais e desde o momento que esses retalhistas passaram a ser globais e preferirem exclusividades, a nossa empresa passou a fornecer não só a Portugal mas sim a nível Ibérico, como LIDL em quase exclusivo.
C	Os principais beterrabeiros estão concentrados no norte da Europa e conseguem chegar além do seu perímetro, mas há medida de que vão transportando para aqui fica mais caros, mas mesmo assim seriam mais competitivos com o efeito logístico do transporte, não produzem é o suficiente para as necessidades de toda a Europa. Esta situação está a defender-nos
C	Tem havido alguns movimentos de concentração de negócio na Europa de grupos que comprem empresas pequenas de refinarias e beterraba centradas em grandes grupos económicos e fazem o seu lóbi e onde tenta influenciar as decisões das empresas de decisão e onde os operadores se estão a organizar e fazer ver os seus pontos de vista.
C	Neste caso o produto é todo igual ao dos concorrentes e o que pesa é a eficiência na produção e todo o custo de comunicação ou publicidade só pesa nos custos, o que nos diferencia é a tradição e clientes com mais idade têm alguma afinidade e fazemos algumas acções muito incipientes.

Ambas as empresas mostram conhecer bem a sua posição fase à concorrência e da evolução no tempo, bem como, das vantagens e desvantagens sobre a concorrência.

Comunicação ("(...) tornar comum uma informação, uma ideia, uma atitude."(Lindon et al.,2000,p.297)).

Tabela 17: *Verbatim* Comunicação nas Estrelas Cadentes

Empresa	Comentários <i>Verbatim</i> Comunicação Estrelas Cadentes (Empresas B e C)
B	Relativamente a missão o nosso lema é "the best or nothing", ..., que quando se decidiu a fazer o automóvel, foi fazer o melhor ou nada e isso tem sido o lema e missão em levar o melhor aos nossos clientes em linha com os 125 anos de comemoração do automóvel que estamos a celebrar este ano.
B	Como a nossa marca está associada à criação do primeiro automóvel a comunicação está associada a esse ponto de pioneirismo.

Tabela 17: <i>Verbatim</i> Comunicação nas Estrelas Cadentes (continuação)	
B	Se formos ver as principais etapas de evolução do automóvel houve sempre muita inovação na história da nossa marca, nesse processo e não somente o pioneirismo. O primeiro automóvel, a criação do primeiro automóvel de baixo centro de gravidade, como hoje o conhecemos, o primeiro autocarro, o primeiro camião a utilizar pela primeira vez o diesel em viaturas.
B	Há um objectivo claro de estar onde estão os nossos clientes que estão nestes meios e queremos estar presentes nos locais de interesse dos nossos clientes e apoiar o desporto e a moda (nossa marca Fashion weeks).
B	Relativamente a comunicação temos um mix variado. Sempre que temos um produto novo comunicamos esse produto numa panóplia de meios (TV, imprensa, rádio, internet outdoors) para trazer tráfego aos nossos concessionários.
C	O que nos diferencia é a tradição e clientes com mais idade têm alguma afinidade e fazemos algumas acções muito incipientes.

Na comunicação da empresa B detecta-se uma aposta integrada, do conceito de empresa e mais-valia dos seus produtos. No caso da Empresa C, a comunicação é fraca.

Desenvolvimento ("A tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo num protótipo que funcione (...). A metodologia com base na lista dos desejados atributos do cliente, recolhidos durante a pesquisa de mercado, e transforma-os numa lista de atributos de engenharia, que os engenheiros podem utilizar." (Kotler e Keller,2007,p.655)).

Tabela 18: *Verbatim* Desenvolvimento nas Estrelas Cadentes

Empresa	Comentários <i>Verbatim</i> Desenvolvimento Estrelas Cadentes (Empresas B e C)
B	Estamos também internamente a desenvolver e a olhar para o futuro e devolver as melhores maneiras de continuar em contacto com o cliente e o que o cliente espera de nós no mercado português, através de estudos e acompanhamento de clientes.
B	O CRM tem ganho cada vez mais importância interna, assim como todas as tecnologias usadas no dia-a-dia
B	A empresa tem vindo cada vez mais a modificar-se e a adaptar-se às necessidades do mercado e exigências e estamos a construir um Bussines Development center estamos a contratar pessoas para ter um serviço com valor acrescentado para o cliente, estamos a adaptar-nos ao mercado e a usar o CRM e as novas tecnologias e a ver como nos podemos aperfeiçoar.
B	O CRM começou em 2001 com o desenvolvimento da base de dados registada nesse ano. A nossa base de clientes é muito grande, em linha com o parque circulante de 600 mil e usamo-la consoante a nossa necessidade. No serviço após venda tem tido uma grande utilidade e tem ajudado para o objectivo de Numero um em Costumer servisse number one. É um projecto desde 2006 que tem ganho muito mais força.
C	Hoje tem 165 pessoas quando há 10 anos tinha cerca de 500 pessoas. Tem havido alguma automatização no processo de refinação e alguns investimentos pela sua melhor performance da máquina que reduzem os FTE's e um grande esticar a corda para fazer o mesmo com menos recursos e maior investimento nos recursos humanos, com pessoas mais capazes e mais habilitadas na parte fabril.

Tabela 18: <i>Verbatim</i> Desenvolvimento nas Estrelas Candescentes (continuação)	
C	Na optimização da máquina e do processo trabalhamos a montante e a jusante da operação de refinação. Recebemos barcos de rama de cana e onde a rapidez é imprescindível em tempos de descarga pelos custos de porto e tempo que esta parado no porto com fretes brutais. Até 2005 o porto de “xxx” tinha problemas estruturais complicados onde tivemos tempos de descargas 7 vezes mais altos. Chamamos ao processo logístico de descarga e transporte até a unidade de refinaria inbound da matéria-prima (chegada do barco, descarga do barco e camião e trajecto e stockagem da matéria prima e entrada em produção) e outbound do produto acabado ao processo logístico após refinação.

O desenvolvimento é uma vantagem competitiva presente nestas duas empresas. Em ambas as empresas destaca-se desenvolvimento em áreas de suporte em paralelo com o desenvolvimento na gestão do produto, de modo a fortalecer todo o modelo de negócio. A empresa C, acentua uma necessidade de desenvolvimento de processos que permitam a redução de recursos humanos e assim obter menores custos fixos.

4.3.3 Modelo Conceptual Estrelas Candescentes

Da análise dos dados obtidos nas Estrelas candescentes foi possível a identificação de diversas fontes como factores que influenciaram a descida da performance das empresas Supernovas no mercado. Os resultados levaram ao desenho do seguinte Modelo Conceptual das Estrelas Candescentes:

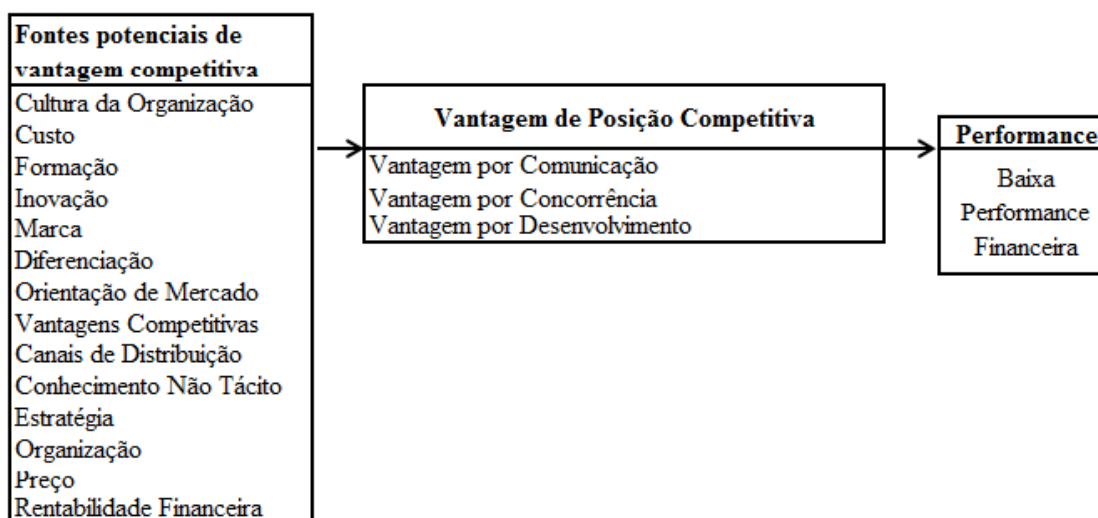


Figura 2: Modelo Conceptual Estrelas Candescentes

4.3.4 Proposições Estrelas Cadentes

P2.1: Um foco acentuado nas características do mercado e da concorrência não confere por si só Vantagens Competitivas às empresas na sustentabilidade da sua performance.

P2.2 Nos mercados em crise, apostar em Vantagens Competitivas internas pode influenciar positivamente a performance.

P2.3 As vantagens competitivas comunicação, concorrência e desenvolvimento, não são suficientes para uma alta sustentabilidade da performance.

4.4 Análise geral dos dados

A Vantagem Competitiva que mais se destaca “Recursos” com 9% (6 referências) nas Supernovas é uma das quatro mais fortes *versus* uma das menos consideradas nas Estrelas Cadentes, 3% (corresponde a uma referência), (*vide* tabela 7 e tabela 14).

Genericamente, factores como a crise têm influenciado fortemente a 500E, conforme se verifica pela descida do índice médio da Rentabilidade Operacional do Activo das 9 categorias apresentadas. Até ao percentil 25% (baixa performance) passou de 2,88 no primeiro sexénio, para 2,25 no segundo sexénio. De igual modo, acima de 75% (alta performance) e do primeiro sexénio o valor foi de 10,9 e desceu para 10,4 no segundo sexénio.

Do total das 137 ocorrências das quatro entrevistas, 33 (24%) centram-se em três VC da Resoucece *Based View*, “Cultura da organização”, “Formação” e “Organização”.

4.5 Proposições gerais

Neste estudo indutivo podemos ainda induzir as seguintes proposições:

P3.1 Uma estratégia suportada em vantagens competitivas externas (IBV), e internas (RBV) às empresas, beneficiam a performance.

P3.2 O investimento nos recursos internos influencia positivamente a performance.

5. CONCLUSÃO

5.1. Introdução

Neste capítulo é feita uma reflexão que deriva da análise dos dados recolhidos e codificados. Após análise empírica dos valores obtidos e cruzamento com a revisão bibliográfica previamente efectuada fazemos a leitura e dedução dos dados obtidos e respondemos ao problema de pesquisa, relativamente ao uso dos factores críticos de sucesso na sustentabilidade da performance das empresas.

5.2. Conclusões

Genericamente, foi validado que a crise global tem influência na sustentabilidade da performance, como podemos perceber pela descida dos índices médios das empresas com melhor rentabilidade (acima de 25%) e das com pior rentabilidade (abaixo dos 25%) do primeiro para o segundo sexénio em estudo. Há uma preocupação na estratégia, com objectivos tanto orientados para o mercado em que se inserem, como na vertente interna da empresa.

As empresas Supernovas e que passaram para performances altas, verificamos uma cultura da organização que inclui os colaboradores e uma melhoria da relação com e entre estes ao mostrarem preocupações no ambiente interno, no bem-estar, direitos e regalias dos seus colaboradores. Um sistema de controlo da operação que retrata a organização interna e com recurso a suportes informáticos que permitem uma gestão consolidada e controlo em paralelo com investimento financeiro em formações específicas que vão ao encontro das necessidades internas, bem como em processos de integração e mudança mais eficazes, partilhando preocupações com os seus recursos humanos, tanto ao nível do seu conhecimento técnico, bem como de uma avaliação dos mesmos. O foco reforçado nas vantagens competitivas internas permitiu favorecer a sustentabilidade destas empresas num período afectado por uma forte crise global.

Comparativamente, as Estrelas Cadentes foram mais focadas no mercado, não obtendo a vantagem competitiva necessária à sua sustentabilidade no segundo sexénio. Ambas as empresas mostram conhecer bem a sua posição face à concorrência e da evolução dessa posição no tempo, bem como, das vantagens e desvantagens sobre a

concorrência. O desenvolvimento é uma vantagem competitiva presente nestas empresas. Em ambas as empresas destaca-se desenvolvimento em áreas de suporte em paralelo com o desenvolvimento na gestão do produto, de modo a fortalecer todo o modelo de negócio. Destacou-se uma necessidade de desenvolvimento de processos que permitam a redução de recursos humanos e assim obter menores custos fixos. Contudo e neste contexto a teoria de diversos autores referenciados na revisão da literatura do presente estudo, como por exemplo a apresentada em 1997, por McGahan e Porter é comprovada, ao referir que uma estratégia não se deve focar somente na vertente do mercado (IBV), mas também na vertente dos seus recursos (RBV).

5.3. Contributo para a Gestão

Pelo estudo efectuado e pela partilha de informação disponibilizada por alguns dos gestores de topo das E500 foi possível demonstrar a importância de uma estratégia integrada e suportada em vantagens competitivas, quer de mercado, quer de componente interna à organização. Uma chamada de atenção para o facto de que, nos momentos em que o mercado está em crise, reforçar a estratégia em factores internos pode aumentar a performance e assegurar a sustentabilidade das empresas.

Este estudo também sugere que sejam incluídas e/ou reforçadas as atenções nas vantagens competitivas necessárias a uma diferenciação para o cliente e, assim, aumentar o seu interesse, indo ao encontro das suas necessidades.

A apresentação neste estudo das várias fontes de vantagens competitivas e suas vertentes, vai permitir uma melhor percepção e utilização por parte da gestão, de um maior número de vantagens competitivas de modo a conseguirem a diferenciação que pode oferecer sustentabilidade da sua performance.

5.4. Contributo para a Teoria

Em termos de teoria, e no ambiente da indústria portuguesa foi possível efectuar um estudo pioneiro em Portugal e que vai certamente iniciar uma nova fase na

investigação académica, relativa aos impactos da estratégia e das vantagens competitivas que uma empresa pode usar para obter uma estratégia vencedora.

Com este estudo foi possível induzir o efeito da crise e a mais-valia conseguida com o reforço de vantagens competitivas centradas nos recursos internos ao invés das vantagens competitivas centradas na indústria em que se inserem, sem contudo descorar as restantes.

Abre-se, assim, uma nova abordagem de investigação nesta área, com um maior enriquecimento da investigação da indústria em Portugal e contributos na sustentabilidade da performance empresarial portuguesa.

5.5. Limitações do estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações, começando pelo pequeno volume de empresas estudadas, duas Estrelas Cadentes e duas Supernovas, bem como, o próprio número de empresas em que se verificaram situações de disparidade de desempenho do primeiro para o segundo sexénio (nove no total, cinco Estrelas Cadentes e quatro Supernovas). Consideramos que este reduzido número não constitui uma amostra representativa do universo, o que não permite medir nem comparar.

Como tal, este estudo não desenvolve uma via final de acção, apresenta apenas uma compreensão inicial. Deriva de informação mais rica, uma vez que existe estímulo de novas ideias, opiniões e argumentos, obtidos por uma observação directa a dinâmica das atitudes e opiniões, o que ajudou a perceber as ocorrências e diferenças de opinião.

5.6. Recomendações de investigações futuras

Aconselha-se que se prossiga a investigação na gestão estratégica em Portugal, e incidindo, também, nas outras categorias deste estudo, de modo a que, futuramente, se possa fazer uma comparação com outros estudos idênticos e efectuados em outros mercados como o de McGahan (1999), permitindo perceber e encontrar novos factores de vantagem competitiva para uma alta performance, com e sem uma crise global.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.

Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P. Rajam & Fahy John (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 4, pp. 83-98.

Carroll, Peter J. (1982), "The Link Between Performance and Strategy", *Journal of Business Strategy (Pre-1986)*, Spring, 2, pp. 3-20.

Christen, H. Kurt, Cooper, Arnould C. e DeKluyver, Cornelis A. (1982), "The Dog Business: A re-examination", *Business Horizons*, November-December, pp. 12-18.

Ghemawat, Pankaj, "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, Ed September-October, pp. 53-58.

Hawanini, Gabriel, Subamanian, Venkat e Verdin, Paul (2003), "Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific factors? A New Look at the Evidence", *Strategic Management Journal*. Vol. 24, pp. 1-16.

Hunt, Shelby D. e Lambe, C. Jay (2000), "Marketing's Contribution To Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing And Resource-Advantage Theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, No.1, pp.17-43.

Jennifer L. Schultz, Joel R. Wilso & Kenneth C. Hess (2010), "Team-based Classroom Pedagogy Reframed: The Student Perspective", *American Journal of Business Education*, Julho; Vol. 3, N. 7, pp. 17-24.

Kotler, Philip & Keller Kevin Lane, Administração de Marketing, 12ª Ed., 2007, Pearson Prentice Hall, São Paulo

Li, Caroline Bingxin, Li, Julie Juan (2008), "Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?", *Journal of International Marketing*, Vol. 16, N.º 3, pp.1-22.

- Lindon, Denis *et al.*, Mercator, 9ª Edição, 2000, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Ma, Hao (2000), “Competitive Advantage and Firm Performance”, *Competitive Review*, Vol. 10, N.º 2, pp. 15-32.
- McGahan, Anita M. (1999), "Competition, Strategy, and Business Performance", *California Management Review*, Vol.41, No.3, pp.74-101.
- McGahan, Anita M. (2004), “How Industries Change”, *Harvard Business Review*, Ed October, pp. 87-94.
- McGahan, Anita M. e Porter, Michael E. (1997), “How Much Does Industry Matter, Really?”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, Summer Special Issue, pp. 15-30.
- Miles, Matthew B. and Huberman, A. Michael (1984), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: CA, Sage.
- Nutton, Steph Edwards (2006), “Management Accounting – Business Strategy”, *Financial Management*, Ed December/January, pp. 43-46.
- O’Farrel, Patrick, Hitchens, David, e Moffat, Lindsay (1992), “Does strategy matter: An analysis of generic strategies and performance in business service firms”, *Business Strategy Review* Spring, pp. 71-87.
- Olaogun, J.A., Fatoki, O.I. (2009), “Theory building Approach using qualitative data analysis”, *Medwell Journals - The Social Sciences* 4(1), pp. 12-23.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy*, New York: Free Press
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*, New York: Free Press
- Porter, Michael E. e McGahan, Anita M. (2002), “What do we Know About Variance in Accounting profitability?”, *Management Science*, vol. 48, No 7, Julho, pp. 834-851.
- Veríssimo, José (2002), “Exame à Sustentabilidade”, *Revista Exame*, Ed 27 de Novembro, pp. 42-44.
- Veríssimo, José (2005), “Cultura empresarial e competitividade”, *Revista Prémio*, Ed 24 Junho, pp. 40.

Von Krogh, Georg e Roos, Johan (1995), "A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy", *Personnel Review*, Vol.24, No. 3, pp. 56-76.

Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Wernerfelt, Birger (1995), "A Resource-based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp.171-74.

Wiggins, Robert R., Ruefli, Timothy W. (2002), "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economics Performance", *Organization Science*. Vol. 13, No. 1, pp. 82-105.

Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A. (2001), "Human Resources and the Based View of the firm", *Journal of Management*, N° 27, pp. 701-721.

ANEXOS

CARTA às Empresas de convite para participar na pesquisa

Lisboa, (data)

Ex. Mo Sr. (Endereçamento),

Assunto: Estudo sobre sustentabilidade da performance das maiores empresas da revista *Exame*.

O Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa, está a realizar um estudo sobre a "Performance das Maiores Empresas Portuguesas", que engloba as organizações presentes no ranking das 500 Maiores Empresas da Revista *Exame* entre 1998 e 2009.

Trata-se de um estudo pioneiro em Portugal que analisa a Performance Contabilística das empresas, ao longo de um período de 12 anos. Entre as empresas seleccionadas para o grupo de pesquisa encontra-se a (vossa empresa). O objectivo deste estudo consiste na análise da estratégia e impacto na performance, bem como a sua evolução, do primeiro para o segundo sexénio em estudo.

A pesquisa entrou numa etapa que passa pela recolha de informações junto das empresas, pelo que gostaríamos de ter a V/ colaboração, solicitando uma reunião de cerca de 45 minutos.

Podemos assegurar a confidencialidade da informação, a qual não será usada sem o consentimento específico da vossa empresa.

Em contrapartida oferecemos um relatório de síntese, descrevendo as conclusões da investigação.

Atentamente,

Nuno Duarte
Mestrando
nunoacduarte@gmail.com
00.351.932.664.750

C.C.
Professor Doutor José Veríssimo
Professor de Marketing E Estratégia
jose.verissimo@iseg.utl.pt
00.351.213.925.950

Guião de entrevistas

Empresa:

Nome do (s) entrevistado (s):

Função do (s) entrevistado (s):

Data:

Como indicado anteriormente, gostaríamos de analisar a evolução da performance da _____ no período de 1998 a 2009, procurando compreender os factores de podem explicar a performance durante estes 12 anos.

I - Enquadramento

- Produtos/serviços
- Público-alvo
- Objectivos globais

II - Factores que contribuem para a performance

Alguns factores podem criar vantagens competitivas. Qual a vossa opinião sobre a importância/aplicação dos factores de competitividade seguintes a esta organização:

1. Pioneirismo no lançamento de produtos e serviços
2. Qualidade dos produtos / serviços
3. Preços baixos / competitivos
4. Economias de escala
5. Estrutura de custos baixos
6. Cobertura do mercado
7. Canais de distribuição
8. Alianças e parcerias
9. Apoio da casa mãe (se aplicável)
10. Comunicação com clientes
11. Conhecimento do mercado / clientes
12. Inovação & desenvolvimento
13. Imagem e notoriedade da marca
14. Liderança da gestão
15. Recursos humanos
16. Cultura organizacional
17. Capacidade de adaptação à mudança e aprendizagem da organização

III – Factores mais importantes que explicam a situação actual

Dos aspectos mencionados anteriormente, quais considera mais relevantes/importantes para uma boa performance?

Existem outros aspectos não mencionados que explicam a evolução da performance da vossa organização?

Obrigado pela participação.

CARTA pós-entrevista às empresas que participaram na pesquisa

Lisboa, (data)

Assunto: Relatório do estudo sobre sustentabilidade da performance das maiores empresas portuguesas.

Ex. Mo Sr. (Endereçamento),

Recordamos a V/ participação durante a pesquisa de campo do estudo referido em epígrafe levado a cabo no ISEG, que actualmente se encontra concluída.

Como combinado, todas as empresas participantes no estudo irão receber um relatório com os resultados do estudo. É nosso objectivo incluir no referido relatório algumas tabelas e figuras sem, no entanto, fazer referência directa à V/ organização. Trata-se de informação não controversa e, apesar de já serem dados do domínio público, por questões de cortesia, gostaríamos de V/ dar a oportunidade de rever tais dados, por forma, a que nos possam dar autorização para que sejam tornadas públicas.

Caso não obtenhamos comentários da V/ parte, iremos partir do pressuposto que é autorizada a utilização de tal informação no nosso relatório final.

Atentamente,

Nuno Duarte
Mestrando
nunoacduarte@gmail.com
00.351.932.664.750

C.C.
Professor Doutor José Veríssimo
Professor de Marketing E Estratégia
jose.verissimo@iseg.utl.pt
00.351.213.925.950

CARTA pós-entrevista com envio de cópia do relatório do estudo às empresas que participaram na pesquisa

Lisboa, (data)

Assunto: Relatório do estudo sobre sustentabilidade da performance das maiores empresas portuguesas.

Ex. Mo Sr. (Endereçamento),

Como deverá estar recordado, cooperou connosco na elaboração de um estudo sobre a sustentabilidade da performance das maiores empresas portuguesas, levado a cabo pelo ISEG, e que se encontra concluído.

Na altura, acordámos que lhe seria enviada uma cópia do relatório final do estudo, que anexamos com todo o grado.

Mais uma vez agradecemos a V/ participação neste estudo.

Atentamente,

Nuno Duarte
Mestrando
nunoacduarte@gmail.com
00.351.932.664.750

C.C.
Professor Doutor José Veríssimo
Professor de Marketing E Estratégia
jose.verissimo@iseg.utl.pt
00.351.213.925.950